

# 経営理念の作成方法に関する考察

——体験に根差し、社会的価値観を取り入れた経営理念の作成法について——

加 藤 雄 士

## 要 旨

本研究の第一稿「経営理念の作成方法に関する考察 ―心理学のアプローチを手かがりとして―」では、経営理念の具体的な作成方法に関して、NLP（神経言語プログラミング）トレーナーが実際の経営者に対して行ったセッションのケースを示しながら心理学的アプローチの有効性を考察した。

この第二稿でも、経営理念作成に必要な言葉を経営者や経営組織の体験・経験から抽出する際に心理学的アプローチが有効であることを考察している。本稿では、筆者自身が第一稿とは別の経営者に対してセッションを行った。また、現実の社会的価値観を経営理念に取り込む方法についても、筆者がその経営者に心理学的なワークを実施することにより考察した。

## I はじめに

### 1 第一稿の論点と結論

本研究の第一稿では、まず、経営理念の作成方法についていくつかの先行研究をレビューし、この約30年間の間に、日本企業の経営理念の作成プロセスに大きな変化があったことを確認した。具体的には近年の経営理念の作成プロセスが、社長主導型から合議制あるいはスタッフ主導型へと大きく変化してきたことを確認した。

また、「ビジョナリー・カンパニー」で紹介されている経営理念の作成方法についても検討をした。そこでは、(1)「何よりも大切にしているものは何か」（会社の基本的な価値観）を問い、それを箇条書きに（文書化）する、(2)会社の目的、基本的な存在理由を文書化する、という2段階のプロセスで基本理念を見つけ出すと説明されていた。それらは、模造することができず、「本物」でなければならず、内側を見つめることによって、見つけ出すしかないという [ジェームズ・C・コリンズ, ジェリー・I・ポラス, 1995] が、いきなり2つの問いを思考して、それを文書化する方法が有効な方法とは言えないと指摘した。

さらに、経営者が経営理念を作成したときの具体的な研究、例えば、松下幸之助氏が経

営理念を作成し、社員に発表したときの事例を取り上げた。このように経営理念の作成に関する先行研究は存在するにもかかわらず、具体的にどのようなプロセスで経営理念を作成したのかまで明らかになっているとは言えず、その具体的な作成方法について実務に示唆を与えてくれる研究が少ないと指摘した。

他方で、これまでの様々な先行研究から経営理念の作成に関する留意点を3点整理した。すなわち、(1)借りものでなく本物<sup>1)</sup>の経営理念であること、(2)現実の社会的価値観と一致すること、(3)従業員の帰属意識を高められること、の3点であった。

経営理念が、借りものではなく、心の奥底で信じているもの、本物でなければならないとするならば、経営者の人生体験、経営組織での様々な経験などから抽出される要素（信念、価値観、使命、存在理由、思いなど）を経営理念という言葉に変換していく方法や現実の社会的価値観との一致、従業員の欲求との両立といったものを取り込み、一貫した経営理念を作成する方法が実務では求められる。

内側を見つめ、本物の経営理念を作成するためには、「ビジョナリー・カンパニー」のように、基本的な価値観や存在理由を思考し書き出すという方法ではなく、もっと丁寧なプロセスを踏み、身体知なども活用した（無意識的なアプローチの）方が有効だと考え、心理学の一分野であるNLP（神経言語プログラミング）を手がかりとすることにした。

NLP（神経言語プログラミング）は、1970年代にアメリカで作り出された実践的な心理学の一分野である。このNLPに、ロバート・ディルツ氏<sup>2)</sup>の「ニューロロジカルレベル<sup>3)</sup>」という概念がある。その概念を活用した「ニューロロジカルレベルの統一」という経営者へのセッションは、本物の経営理念を見つけ出すことに有効であるとの示唆が得られた。

## 2 本稿の研究課題

第二稿でも、経営者や経営組織の様々な体験・経験から抽出される要素を言葉に変換する方法について心理学のアプローチを手がかりとしてさらに考察していくことにした。今回の第二稿（及び第三稿）でも、具体的に1人の経営者を研究対象として取り上げ、NLPのセッションの実例を取り上げる。その経営者は、第一稿の被対象者とはまた別の経営者であり、セッションも筆者自身が行うことにした。また、現実の社会的価値観を経営理念に取り込む方法についても、筆者がその経営者にワークを実施することで検証する。

なお、従業員の欲求を取り込んだ一貫した経営理念を作成する方法については、第三稿で考察していく。

### 3 研究の進め方とドラッカーの5つの質問

第二稿と第三稿では、1人の経営者を取り上げて、実際に経営理念を作成するまでの過程を検証する。その過程では、さまざまな実践による試みを導入し、それらにより具体的に経営者が発する言葉がどのように変化したのかを記録した。また、その変化の過程について、経営者自身にインタビューして、セッションやワークの効果性などについて検証した。これらの実践の結果、最終的に、1つの経営理念が作成された。

この作成プロセスでは、P. F.ドラッカーの5つの質問を使い、その回答を基準にして経営者の言葉の変化を考察することにした<sup>4)</sup>。ドラッカーが、ミッション・ステートメントを作成するにあたり提案している質問とは、以下の5つのものである。

「自分たちの事業は何か？」  
「顧客は誰か？」  
「顧客にとっての価値は何か？」  
「自分たちの事業はこれからどうなるか？」  
「自分たちの事業はどうあるべきか？」

具体的には、これらの5つの質問に対して経営者が心から納得する回答が出てくるまで質問を繰り返していった。その途中過程で、NLPのニューロロジカルレベルの統一のセッションや、NLPのポジション・チェンジという概念を応用したワークを取り入れた。また、「ビジョナリー・カンパニー」の2つの質問を3回取り入れ、これらのプロセスから出てきた言葉を記録していった。A氏はこれらのプロセスを通して、言葉を選んだり外したりしながら、自分の心や頭の奥底にフィットする言葉に迫り、最終的に経営理念のステートメントを作成するところまで到達した。

セッションやワークによる実践は、2010年10月29日、11月26日、12月10日、12月17日に実施した。また、この途中で、A氏にセッションやワークの効果性についての質問をメールで送り、返事をもらうというプロセスも2度取り入れた。なお、被験者のA氏は建設業X社の経営者<sup>5)</sup>である。X社は小規模ながら多角的に事業を展開する企業であり、組織としてのまとまりに課題があるとA氏は認識していた。そのまとまりを醸成するには、企業として1つの経営理念を掲げ、それを浸透させていく必要があると考えていた。そこで経営理念を作成することになった。

## II 経営者の言葉の変化と4つの研究のフェーズ

ドラッカーの5つの質問に対する経営者A氏の回答は以下のように変化していった。

### 1 1回目のドラッカーの質問に対する回答

#### ドラッカーの5つの質問〔1〕 (10/29・1回目)

1. 自分たちの事業は何か？  
建設サービス業
2. 顧客は誰か？  
それぞれにいろんな顧客。いっぱいいる。建設サービスを必要としている人。
3. 顧客にとっての価値は何か？  
満足。問題解決することに対する満足。
4. 自分たちの事業はこれからどうなるか？  
必要とされる。必要とされ続けている。
5. 自分たちの事業はどうあるべきか？  
進化すべき。

これらの回答に対して、経営者A氏は、「深いところに入っていない答えになっている。」「あまりにも心がこもっていない言葉になっている。」「モチベーションが上がらない。」「あまりに現実的すぎる言葉になっている。」などの感想を口にした。

このようにドラッカーの5つの質問に対する回答はA氏の深いところに入っていない言葉に終始した。これでは本物の経営理念は作成できない。経営者の深いところから抽出される心のこもった言葉を引き出す方法が求められる。

### 2 2回目のドラッカーの質問に対する回答

同日、もう一度、ドラッカーの5つの質問をA氏にした。その回答は以下のとおりである。

#### ドラッカーの5つの質問〔2〕 (10/29・2回目)

※変化したと思われるところに下線を筆者が引いた。

1. 自分たちの事業は何か？  
建設サービスを行うことによって夢を与えること。

2. 顧客は誰か？  
建設サービスを必要としている人。
3. 顧客にとっての価値は何か？  
感動。
4. 自分たちの事業はこれからどうなるか？  
成長する。
5. 自分たちの事業はどうあるべきか？  
感動を与えることができるようになるべき。

1回目（10/29・1回目）と、2回目（10/29・2回目）の回答を比べると、「夢を与える」「感動」「成長する」といった表現が新たに登場しており、回答に変化がみられる。特に「感動」という言葉は2か所で登場した。後で、A氏自身も、回答は「ここで、がらっと変わったような感じがする。」という感想を口にした。

### 3 3回目のドラッカーの質問に対する回答

さらに約1か月後、再度、A氏にドラッカーの5つの質問をした。その回答は以下のとおりである。

#### ドラッカーの5つの質問〔3〕 (11/26)

※変化したと思われるところに下線を筆者が引いた。

1. 自分たちの事業は何か？  
社会貢献。 建設サービスで夢を与えること。建設サービスで感動を与えること。
2. 顧客は誰か？  
社会の人みな。地域の人。（お客さんの気持ちがみえたような。）
3. 顧客にとっての価値は何か？  
感動。建設にかかわるトータルなサービス。
4. 自分たちの事業はこれからどうなるか？  
成長し続ける。必要とされる。
5. 自分たちの事業はどうあるべきか？  
社会と共にあるべき。顧客とともにあるべき。

今回の回答では、「社会貢献。」「社会の人みな。地域の人。」「社会と共にあるべき。顧客とともにあるべき。」という表現が初めて登場してきた。A氏は、「お客さんの気持ち

がみえたような気がした」と述べた。

また、A氏は、この回答について、「常に自社の内からの視点で考えていましたが、社外からの視点を取り込んだ答えになった。」という感想をもらした。

#### 4 4回目のドラッカーの質問に対する回答

さらに約2週間後、ドラッカーの5つの質問をした。その回答は以下のとおりである。

##### ドラッカーの5つの質問〔4〕 (12/10)

※変化したと思われるところに下線を筆者が引いた。

1. 自分たちの事業は何か？  
建設で夢や感動を与える事業
2. 顧客は誰か？  
地域の人も含めた、会社にたずさわる人
3. 顧客にとっての価値は何か？  
感動
4. 自分たちの事業はこれからどうなるか？  
すごく発展、成長する
5. 自分たちの事業はどうあるべきか？  
常に感動させるような事業であるべき

この回答では、まず、「自分たちの事業は何か？」という問いに対して、「建設で夢や感動を与える事業」というシンプルでまとまりの良い表現におさまっていることに気付く。これまでも夢とか感動というキーワードが登場してきたが、A氏の中でかなり考えがまとまってきたような印象を受ける。また、事業はどうあるべきかという問いに対しても、以前の「感動を与えることができるようになるべき」から「常に感動させるような事業であるべき」と、より進んだ回答に変化した。

顧客についても「社会の人みな。地域の人。」という回答から「地域の人も含めた、会社にたずさわる人」という具体的な回答に変化している。これらの回答に対して、経営者は、「核心の部分によりいっそう迫った」という感想をもらした。

#### 5 5回目のドラッカーの質問に対する回答

さらに1週間後にドラッカーの5つの質問をした。その回答は以下のとおりである。

### ドラッカーの5つの質問〔5〕 (12/17)

1. 自分たちの事業は何か？  
建設サービスを通じて顧客に感動を与える事業
2. 顧客は誰か？  
周りにいる人々、かかわる人々
3. 顧客にとっての価値は何か？  
感動とその後続く幸せ
4. 自分たちの事業はこれからどうなるか？  
地域一番の企業になる。どんどん成長する。  
どんどん発展，成長します。
5. 自分たちの事業はどうあるべきか？  
みんなの幸せのためにあるべき。  
かかわる人々すべての人と一緒に成長する。

今回の顧客にとっての価値に関する回答では、「感動」から「感動とその後続く幸せ」に変わり、「幸せ」というキーワードが初めて登場した。また、「地域一番の企業になる」という表現も初めて登場した。

これらの回答に対して、経営者は、「核の部分にきている。」「ここまで来るものかと思う。」「すごい整理できている感じ。」「全て包含されている。」という感想をもらった。

前回の「核の部分によりいっそう迫った」という感想から、今回は「核の部分にきている」という感想に変化した。いよいよ経営理念としてステートメント化する準備ができたようである。

## 6 経営理念の作成

これらの実践の結果、最終的に、経営理念として文章化することにした。今まで出てきた言葉を選択したり、省いたりし、また、並び替えたりしながら文章化していった。その結果、次のようなステートメントができあがった。

「周りにいる人々や関わる人々に、感動とその後の幸せを提供し、関わる人々全ての人と一緒に成長します。」

このステートメントについて、経営者自身は「核の部分にきている」「もりもりやる気ができます」「(経営者の価値観，社会的な価値観，従業員の価値観など)全体が包含さ

れている」と述べたことから借り物でない本物の経営理念が作成できたと判断できる。

## 7 研究のフェーズ

以上のプロセスを整理していくと以下の4つのフェーズに分けることができる。1回目(10/29・1回目)から2回目(10/29・2回目)に至る過程は、「心がこもっていない言葉」から「心がこもっている言葉」に変化した過程と捉えることができる(第1フェーズ)。

2回目(10/29・2回目)から3回目(11/26)に至る過程は、社外からの視点を取り入れた過程と捉えることができる(第2フェーズ)。

3回目(11/26)から4回目(12/10)に至る過程は、従業員(事業にたずさわる人たち)の視点を取り入れた過程であるとともに、より核心に近づいた過程と捉えることができる(第3フェーズ)。

4回目(12/10)から5回目(12/17)に至る過程は、全てを包含して核の部分まで届く答えに至った過程と捉えることができる(第4フェーズ)。

以上の過程でどのような実践をしたのかについて、4つのフェーズに分けて以下で明らかにしていく。このうち第二稿では第1,2フェーズを、第三稿では第3,4フェーズを取り上げる。

## III 実践による試みとその考察・第1フェーズ

### 「心がこもっている言葉」を引き出すプロセス

第1フェーズでは、ドラッカーの質問の1回目(10/29・1回目)から2回目(10/29・2回目)に至る過程でどのような実践をしたかということについて説明していく。第一稿で指摘した経営理念の作成に関する留意点の、(1)借りものでなく本物の経営理念であること、(2)現実の社会的価値観と一致すること、(3)従業員の帰属意識を高められること、の3点のうち、(1)借りものでなく本物の経営理念を導いていくための示唆が得られるものと考ええる。

#### 1 1回目のドラッカーの質問に対する回答

再度、1回目のドラッカーの質問に対する回答を掲載する。

#### ドラッカーの5つの質問〔1〕 (10/29・1回目)

##### 1. 自分たちの事業は何か?

建設サービス業



2. 顧客は誰か？  
それぞれにいろんな顧客。いっぱいいる。建設サービスを必要としている人。
3. 顧客にとっての価値は何か？  
満足。問題解決することに対する満足。
4. 自分たちの事業はこれからどうなるか？  
必要とされる。必要とされ続けている。
5. 自分たちの事業はどうあるべきか？  
進化すべき。

これらの回答に対する感想として、A氏は、「(この回答は) モチベーションが上がらない。」と述べた。その理由として、「あまりに現実的すぎる言葉になっている。」「あまりにも心がこもっていない言葉になっている。」「深いところに入っていない答えになっている。」「心や頭の中の思いと口に出す言葉の重みとが全然違う。」と述べた。その原因としては、「きれいな言葉で答えようとした。」「自分に素直じゃなかった。型にこだわっていた。言葉にすることにこだわりすぎた。」と述べた。ただし、「言葉が変だけであたっているところもある」とも述べた。

経営理念を作成するには、経営理念に使用する言葉を抽出する作業が必要となる。そうした言葉を抽出するために、ドラッカーは上記の5つの質問を提案し、「ビジョナリー・カンパニー」では2つの質問を提案している。いずれにせよ、いきなりこうした抽象的な質問を問いかけて、的確な言葉がすぐに出てくる保証はない。今回のケースもそうであった。A氏は、言葉にすることにこだわりすぎたために、あまりにも心がこもっていない言葉になったと述べている。深いところに入っていない言葉になってしまったとも述べている。こうした場合、言葉にすることにこだわらずに、心や頭の中の深いところに入り、そこにあるもの(特定のイメージ、感覚、感情など)を味わい尽すような体験をすることを優先すべきではないだろうか。また、そこでは意識的なアプローチではなく、無意識的なアプローチ(頭の中の思考だけでなく、体感覚なども活用したアプローチ<sup>6)</sup>)を使った方が有効ではないだろうか。

そこで、筆者は、NLPのニューロロジカルレベルの統一のセッションを取り入れることにした。NLPのニューロロジカルレベルの概念やこのセッションのやり方などについては、第一稿で説明したとおり、6つのレベル(上位階層から、1)スピリチュアル、2)自己認識、3)信念・価値観、4)能力、5)行動、6)環境)を、下位階層から上位階層に上がり、また上位階層から下位階層に下っていくというプロセスで質問していくというものだった。第一稿では、NLPトレーナーが経営者に実施したセッションの記録も掲

載したが、今回は、筆者自身が第一稿のときは別の経営者に対して、セッションを行うことにした。そのセッションの記録を次に記載する。

## 2 「ニューロロジカルレベルの統一」のセッション（1回目・10/29）

筆者 「何か一つアウトカム（目標）をあげてくださいますか？」

A氏 「従業員を1人のビジネスマンとして育てたいということです。」

筆者 「従業員を1人のビジネスマンとして育てたいということ、ですね？」

A氏 「はい。」

筆者 「では、質問していきますね。仮に従業員を1人のビジネスマンとして育てているとしたら、そのAさんは、どのような環境にいますか？」（6. 環境レベルの質問）

A氏 「……」

筆者 「例えば、周りに何か見えますか？」

A氏 「……海が見えます。晴天のものの海です。」

筆者 「何か聞こえますか？」

A氏 「……波の音、です。」

筆者 「……」（A氏を観察しながら沈黙して待つ）

A氏 「……波の高さが高いときの音、です。」

筆者 「波の高さが高いときの音、ですね？」

A氏 「はい。……その他に、友人が見えます。」

筆者 「友人が見える、のですね？……そして？」

A氏 「そして、友人と笑顔で会話をしています。」

筆者 「友人と笑顔で会話をしているのですね？……そして、そんなAさんは、どんな気持ちですか？」

A氏 「満足感と不安感が錯綜としています。」

筆者 「満足感と不安感が錯綜としているのですね？」

A氏 「はい。」

筆者 「そして、そんなAさんは、どのような行動をとっていますか？」（5. 行動レベルの質問）

A氏 「……海から切り上げて別の仕事をしに行きます。」

筆者 「海から切り上げて別の仕事に行くのですね？」

A氏 「はい。」

筆者 「そして、そんなAさんは、どんな能力を持っていますか？」（4. 能力レベルの

**質問)**

A氏 「……設計の能力、です。」

筆者 「設計の能力ですね？」

A氏 「はい。……自然に溶けこむような設計ができる能力です。」

筆者 「……、そして、……」

A氏 「人を育てることに成功した会社のオーナーになっています。」

筆者 「人を育てることに成功したオーナーになっている A さんは、どんな信念を持っていますか？あるいは、どんな価値観を持っていますか？」(3. 信念・価値観レベルの質問)

A氏 「自由を大切にしています。」

筆者 「自由を大切にしているのですね。そして、そんな A さんは、どのような存在なのでしょう？言い換えますと、どんな使命を持たれていますか？」(2. 自己認識レベルの質問)

A氏 「建築にたずさわる人に夢を与えるような仕事をするを使命としています。」

(下線は筆者)

筆者 「建築にたずさわる人に夢を与えるような仕事をするを使命としているのですね？……その他にはありますか？」

A氏 「……自由な活動をすることでみんなに夢を与えるということです。」

筆者 「自由な活動をすることでみんなに夢を与えるということですね？……そして、そんな A さんは、誰に、どんな影響を与えたいと思っているのでしょうか？」(1. スピリチュアルレベルの質問)

A氏 「……そこまでのプロセスで関わった人たちに夢を与えるような……。」

筆者 「……そこまでのプロセスで関わった人たちに夢を与えるような、ということですね？」

A氏 「はい。」

筆者 「では、A さん、もう一度お聞きしますが、A さんは、どのような使命、役割をお持ちなのでしょう？」(2. 自己認識レベルの質問)

A氏 「自由な活動をすることでたずさわる人、関わる人に夢を与えることです。」

筆者 「自由な活動をすることでたずさわる人、関わる人に夢を与えることですね？……そして、そんな A さんは、どんな信念、価値観をお持ちですか？」(3. 信念・価値観レベルの質問)

A氏 「……自由と協調性。」

筆者 「自由と協調性……、ですか？」

A氏 「はい、自由と協調性が大切だということです。」

筆者 「はい。そんな A さんは、どんな能力をお持ちですか？」（4. 能力レベルの質問）

A氏 「……自然と調和できるような自由な建築設計ができる能力です。」

筆者 「自然と調和できるような自由な建築設計ができる能力ですね？そんな A さんはどんな行動をとっていますか？」（5. 行動レベルの質問）

A氏 「……海に行ったり、山に行ったりしながら、どこかアトリエみたいところで設計をしています。」

筆者 「どこかアトリエみたいところで設計しているのですね？……そんな A さんは、どんな環境にいますか？」（6. 環境レベルの質問）

A氏 「……家族で、かなり田舎で過ごしています。……周りの人はそこに来て、親しくなっています。……田舎の人たちです。」

以上が、セッションの内容である。筆者の質問がどの階層の質問なのか分かるように、質問の最後に（6. 環境レベルの質問）などと記載した。また、筆者がポイントと考えた箇所に下線を引いた。なお、「……」としたのは言うまでもなく間であり、この間は、A氏が想像をしたり、思いにふけているプロセスであり、それらにふさわしい言葉を探しているプロセスでもある。また、A氏がきちんと体験できているかどうか、あるいは、適切な言葉にたどり着けているかどうかを筆者が観察しているプロセスでもある。実際は、文章にしたものを読んだときの印象より間を長くとり、ゆっくりとした話し方でセッションを進めている。

第一稿でも説明したように、ニューロロジカルレベルの統一のセッションでは、最下層の環境レベルから始まり、行動レベル、能力レベルへ（上位階層へ）と移動していく。具体的ところ（下位階層）から始めて、一貫性をもったまま抽象度を上げていく（上位階層に移っていく）ので、抽象度の高い質問に対しても無理なく回答できるものと考えられる。それに対して、ドラッカーの質問や「ビジョナリー・カンパニー」のような抽象度が高い質問にいきなり答えることは難しいのではないだろうか。また、このセッションで、いったん最上位のスピリチュアルレベルまで上がった後で、また下層に降りてくると、それ以降の回答は上位の階層の回答の影響を受けたものになる傾向がある。今回のセッションでも1回目の信念・価値観レベルの回答あたりから抽象的な回答になり、自己認識レベルで「夢を与える」という表現が登場する。そして、スピリチュアルレベルと2回目の自己認識レベルでも、「夢を与える」という表現が続いた。

### 3 「ニューロロジカルレベルの統一」のセッションからの考察

このセッションで出てきた回答に対して、A氏は「モチベーションが上がる。」「夢や感動があり自由である。理想的な感じがする。」と述べた。

また、A氏は、「型にはまった言葉にしなくても良いところからの内容。」と述べ、「日常思っていることに近い。」「ほぼオフの時、あるいは、オフに近いモードのときに思うことに近い。」とも口にした。A氏は日頃からよく自分が何をしたいかなどを思っていると言う。ただし、そこで出てくるものは、イメージや感覚であり、言葉としてうまく出てくることは少ないという。このセッションでは、「日常思っていることに近い」言葉をA氏から引き出すのに成功した。

先に1回目のドラッカーの質問に回答したときは、「深いところに入っていない言葉」が出てきたのに対して、今回のセッションでは、「日常思っていることに近い言葉」が出てきた。このことは、意識的なアプローチだけで言葉を抽出しようとするものの限界を示唆しているのではないだろうか。

経営理念作成の最初の段階（必要な言葉を抽出する段階）では、言葉をいきなり引き出そうとせず、心や頭の奥底で思ったり、感じていることを追体験する（感じ尽くす）ことを最優先し、その後で、そうした体験にふさわしい言葉をゆっくりと探す（言語化されていなかったものを言語として顕在化する）ように促すプロセスが有効だと考える。

今回のこのセッションでは、的確な言葉が引き出せたようで、A氏は「モチベーションが上がる。」と答えている。また、第一稿の別の経営者もセッション後に、「深いところを掘られていく感じがしました。お腹のあたりを掘り下げるような決意が漲ってきました。」と語っていた。これらのことから、このセッションが経営者に深いところにあるイメージ、感覚、感情、思考などを体験させ、それらをふさわしい言葉へと変換する際に有効であることがうかがえる。

### 4 2回目のドラッカーの質問に対する回答（2回目・10/29）

このセッションの後で再度、ドラッカーの5つの質問をしたところ、回答に以下のような大きな変化がみられた。

#### ドラッカーの5つの質問〔2〕（10/29・2回目）

※変化したと思われるところに下線を筆者が引いた。

1. 自分たちの事業は何か？

建設サービスを行うことによって夢を与えること。

2. 顧客は誰か？

建設サービスを必要としている人。

3. 顧客にとっての価値は何か？

感動。

4. 自分たちの事業はこれからどうなるか？

成長する。

5. 自分たちの事業はどうあるべきか？

感動を与えることができるようになるべき。

今回の回答には、「夢を与える」という表現が新たに登場した。これは、ニューロロジカルレベルの統一のセッション（10/29）で「夢を与える」という表現が4回出てきたことが影響しているものと考えられる。また、セッション後にA氏が述べた「夢や感動があり自由である。」といった発言から「感動」という表現が登場してきたものと思われる。

A氏に、この日2回目のドラッカーの5つの質問に答えてもらった後、「ニューロロジカルレベルの統一のセッションでの回答が今回のドラッカーの質問に対する回答に影響したと感じましたか？」と質問した。これに対して、A氏は「ここで、がらっと変わったような感じがする。」と述べた。その1つの要因は、「教科書にあるような言葉で発言しようとしなくなった」（A氏）ことにあると思われる。ドラッカーの質問はかなり教科書的（抽象的といったら良いだろうか）な表現になっており、A氏からすると教科書的な表現で答えなければならないというプレッシャーを感じたものと思われる。A氏と同様に大半の経営者にとっても、ドラッカーの質問にいきなりの確な答え（言葉、表現）を出すことは難しいのではないだろうか。

また、A氏は、「さきほどのセッションが、今回のドラッカーの質問に対する回答に影響したと思います。ドラッカーの質問に答える時、頭の中を隅々まで探すように考え、心を打つような発言（言葉）に変えようとし、発言と心のフィット感がどの程度なのかと意識していました。影響の程度はこの時が一番大きかったのではないかと思う。」「かなり変わった。自分が日頃、何を思っているかを考えた。頭の中で何をしたいと思っているのかを考えると答えが変わってきた。素直な気持ちで自分と向き合うしかないと思った。」と述べた。

先のセッションで体感覚を使いながら、心や頭の奥底で思ったり、感じていることを追体験（感じ尽くす）し、その後で、そうした思考や感情にふさわしい言葉を丁寧につけていく（言語化されていなかったものを言語として顕在化する）プロセスを体験したことで、2回目のドラッカーの質問に答えるときも、A氏はそのセッションで使ったのと似たプロセスをたどろうとしたものと考えられる<sup>7)</sup>。

#### IV 実践による試みとその考察・第2フェーズ

##### (社外からの視点を取り入れる過程)

第2フェーズでは、2回目のドラッカーの質問に対する回答(10/29, 2回目)から3回目のドラッカーの質問に対する回答(11/26)に至る変化の過程を検証していく。経営理念の作成に関する留意点の3点のうち、「(2)現実の社会的価値観と一致する」という点についての示唆が得られるものとする。ここで、筆者は、ステークホルダー(利害関係者)の視点を取り入れることを目的としてNLPのポジション・チェンジを応用したワークを実施した。

##### 1 NLPのポジション・チェンジのワーク

NLPには、ポジション・チェンジという概念がある。ポジションとは「立ち位置」のことを意味し、ポジション・チェンジとは、現在の自分とは違う立ち位置に立つことをいう。それにより、今まで自分が立っていた視点とは別の視点を取り入れることが可能になる。そのため「知覚位置の変換」という呼び方することもある。たとえば、対人関係でコンフリクトが発生している相手の立場に立ち、その人になりきることで、「もし、私が相手だったとしたら、何を見、何を聞き、何を感じるか、何を思うか、何を考えるか」を体験する。それにより、今までとは全く違う視点を取り入れることを目的とする。

今回、ステークホルダー(利害関係者)の視点を経営者の中に取り入れることを目的として、このポジション・チェンジを応用したワークを実施した。以下では、具体的に実施したワークを説明する。

##### 2 数者間でのポジション・チェンジ(ステークホルダーの視点に立って統合するワーク)

まず、経営者の立っているその周囲に、ステークホルダーの株主、地域住民、消費者、取引業者、金融機関、政府・地方公共団体、従業員のポジションを作った(それぞれの文字を書いた紙を置いて実施した)。

筆者 「Aさん、まず真ん中に立ってください。周囲にステークホルダーの人たちがいます。

ここには、株主(と、そのポジションを指差しながら)、その隣には地域住民、その隣には消費者、その隣には取引業者、その隣には、金融機関、そして、その隣には政府・地方公共団体、さらに、その横には従業員がいます。イメージできますか?」

A氏 「……………はい。」

筆者 「では、まずこちらです。(と、株主のポジションを指差しながら)目の前にいるの

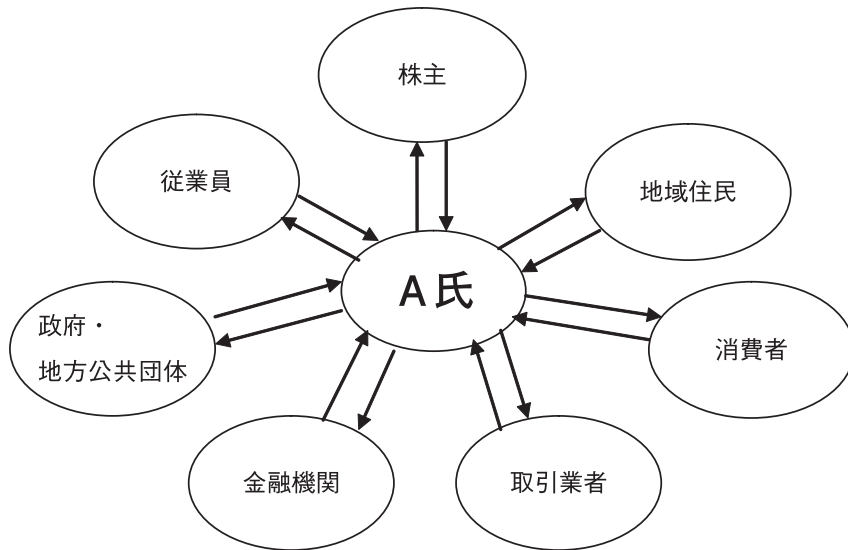


図 数者間のポジション・チェンジ（ステークホルダーの視点から統合するワーク）  
（楕円は各ステークホルダーの立ち位置を示し、矢印はワークのプロセスを示している）

は誰ですか？」

A氏 「株主さんです。」

筆者 「株主さんですね？……では、そのポジションに移動してみてください。」

A氏 「はい」（と、言って株主の立ち位置に移動する）

筆者 「あなたは株主さんですね？」

A氏 「はい。」

筆者 「では、株主の立場に立ってみて、AさんとX社を見てどう見えますか？……Aさんにかかる言葉はありますか？」

A氏 「……………もっと積極的になってもいいのではないかな？」

筆者 「……もっと積極的になってもいいのではないかな、ということですね？……それでよろしいですか？……」

A氏 「……はい。」

筆者 「では、次にAさんの場所に移動して、株主さんに向き合ってみてください。」

A氏 「はい。」（と、言ってAさんの立ち位置に移動する）

筆者 「Aさん、今の株主さんの言葉を聞いてみてください。……聞こえましたか？」

A氏 「……はい。」

筆者 「では、続いて、地域住民の立場に立ってみてください。」



A氏 「はい。」(と、言って地域住民の立ち位置に移動する)

筆者 「今、その立場に立って、AさんとX社を見てどう見えますか?……Aさんにかかる言葉はありますか?」

A氏 「……もっと頑張れ。……応援しています。」

筆者 「……もっと頑張れ、応援しています、ということですね?……では、Aさんの場所に移動して、地域住民に向き合ってください。今の言葉を聞いてみてください。……聞こえましたか?」

筆者 「はい。」

このような要領で、株主、地域住民、消費者、取引業者、金融機関、政府・地方公共団体、従業員のそれぞれの立ち位置に立ってもらい、それぞれの者からの声を発し、その声をAさんが受け止めるというように進めていった。そして、最終的に真ん中のA氏のポジションに立ってもらって次のように誘導した。

筆者 「今、株主、地域住民、消費者、取引業者、金融機関、政府・地方公共団体、従業員などの様々な人たちがAさんの周りにいます。そして、Aさんと御社に対して、温かい目で見えてくれて、様々な言葉をかけてくれました。それら全てを今一度受け止めてくださいますか?」

A氏 「はい。……」

筆者 「……どうですか?……ステークホルダーの方々の声が聞こえてきますか?」

A氏 「……はい。」

以上がこのワークの概要である。そして、それぞれのステークホルダーから出た言葉は以下のとおりである。

「ステーク・ホルダーの視点に立って統合するワーク」 (11/26)

- |              |                              |
|--------------|------------------------------|
| 1. 株主の立場     | 「もっと積極的になってもいいのではないか?」       |
| 2. 地域住民      | 「もっと頑張れ。応援しています。」            |
| 3. 消費者       | 「もっとわかりやすいPRが欲しい。」           |
| 4. 取引業者      | 「(応援している感じで) もっと事業を拡大して欲しい。」 |
| 5. 金融機関      | 「借入して欲しい。税金をもっと支払ってほしい。」     |
| 6. 政府、地方公共団体 | 「おとなしくしていて欲しい。」              |
| 7. 従業員       | 「ワンマンだなあ。」                   |

このセッションを実施したことにより、経営者からは次の感想が語られた。

「1回目と2回目のドラッカーの5つの質問（10/29）の時点では、あまりにビジネスにとらわれ過ぎていた。このワークで社会構造の中の一つの要素なんだなあと感じいたので、次の3回目のドラッカーの5つの質問（11/26）に対する回答が変化した。」

ここから得られる示唆は次のとおりである。経営者に経営理念を作成するための質問をした場合、一度目に出てきた回答をそのまま鵜呑みにすることは妥当ではない。それではいずれかの視点がすべりおちてしまう可能性がある。たとえば、社会の一員としての視点、従業員の視点などである。こうした過ちを避けるため（別の視点を取り入れるため）のプロセスを取りいれるとよいと考え、今回はステークホルダーの視点に立ったワークを取り入れた。その結果、ワーク後の3回目のドラッカーの質問に対する回答は後で掲載するように社会性をもったものへと変化した。

なお、「このワークをしていたとき、何を思ったり、何を感じましたか？」と質問したところ、A氏は、「自分が商品を買うときの気持で消費者の位置に立ち、また株主の時は自分が購入している銘柄の会社を見ているように、それぞれリアルに考えようと思っていた。その結果、わが社はこんな感じなんだと新鮮にみえた。」と述べた。

また、A氏に、「このワークで新たな気づきはありましたか？」と質問したところ、「意外とみんな応援してくれていると思った。」と述べた。

そして、このセッションの後、ドラッカーの質問をしたところ、次の回答が得られた。

### 3 3回目のドラッカーの5つの質問に対する回答

#### ドラッカーの5つの質問〔3〕 (11/26)

※変化したと思われるところに下線を筆者が引いた。

1. 自分たちの事業は何か？  
社会貢献。建設サービスで夢を与えること。建設サービスで感動を与えること。
2. 顧客は誰か？  
社会の人みな。地域の人。（お客さんの気持ちがみえたような。）
3. 顧客にとっての価値は何か？  
感動。建設にかかわるトータルなサービス。
4. 自分たちの事業はこれからどうなるか？  
成長し続ける。必要とされる。
5. 自分たちの事業はどうあるべきか？  
社会と共にあるべき。顧客とともにあるべき。

今回の回答の中では、顧客が「建設サービスを必要とする人」から、「社会の人みな。地域の人。」に変化した。また、これからの事業については、「必要とされる。」「社会ともにあるべき。顧客ともにあるべき。」などの言葉が加わっている。

また、「このワーク（ステークホルダーの視点に立って統合するワーク）の後で3回目のドラッカーの質問に答えてもらったが、この質問に対する回答に影響を及ぼしたと思うか？」という質問に対して、A氏は、「影響はあると思う。常に自社内からの視点で考えていたが、このワークの後、社外からの視点を取り込んだ答えになった。」と述べた。

このようにNLPのポジション・チェンジを応用した「ステークホルダーの視点に立って統合するワーク」が経営者の中に社会的価値観を取り入れるのに役立ったものと考えることができる。

## V む す び

第二稿では、A氏が経営理念を作成するまでの4つのフェーズのうち第1フェーズと第2フェーズをとりあげて考察した。

まず最初にドラッカーの質問（1回目）をA氏にしたところ、言葉にすることにこだわりすぎてしまい、心がこもっていないものになってしまった。それは、深いところに入っていない回答であり、心や頭の中の思いとは重みが全然違った。その結果、その回答ではモチベーションが上がらないとA氏は述べた。

こうした場合、言葉にすることにこだわらずに、まずは心や頭の中の深いところに誘導し、そこにあるもの（特定のイメージ、感覚、感情など）を味わい尽すような体験をするよう促すことが有効ではないかと考えた。そこで、第一稿でも事例を紹介したNLPのニューロロジカルレベルの統一のセッションを取り入れ、筆者自身が第一稿のときは違う経営者A氏に対して、セッションを行った。

そのセッションの結果、A氏が日常思っていることに近い言葉が引き出せ、A氏も、「モチベーションが上がる」と述べた。さらに、その後で2回目のドラッカーの質問をした。その結果、ニューロロジカルレベルの統一のセッションで4回出てきた「夢を与える」という表現がドラッカーの質問に対する回答にも出てきた。また、セッション後にA氏が口にした「感動」という表現も回答の中に登場してきた。このように、ドラッカーの質問の前にニューロロジカルレベルの統一のセッションを導入したことにより、より深いところからの言葉が引き出した。A氏自身も、「ここで、がらっと（回答が）変わったような感じがする。」と述べた。ここまでは、第1フェーズであった。

続けて、第2フェーズに移った。ここでは、社外からの視点を取り入れることを目的と

して実践的な試みをした。具体的には、ステークホルダーの視点を取り入れるべく「ステークホルダーの視点に立って統合するワーク」を実施した。

その結果、1回目、2回目のドラッカーの5つの質問（10/29）の時点では、あまりにビジネスにとらわれ過ぎていたものの、このセッションの影響で社会構造の中の一つの要素なのだと気づけたとA氏は述べた。そして、その後の3回目のドラッカーの5つの質問（11/26）に対する回答が、「社会とともにあるべき」等の表現が入るなど社会的な視点が入ったものへと変化した。

このように経営者に経営理念を作成するための質問をした場合、一度目に出てきた回答をそのまま鵜呑みにすると、いずれかの視点がすべりおちてしまう可能性がある。こうした過ちを避けるために、別の視点を取り入れるためのプロセスを取りいれるとよい。そこで、今回はステークホルダーの視点に立ったNLPのワークを取り入れたところ、その有効性がみられた。

以上のように、経営理念作成の第1段階の必要な言葉を抽出する際に、抽象的な質問に対して意識的に答えようとするのは難しい場合が多く、無意識的なアプローチを活用することが有効だと考える。今回も、第一稿に続いてNLPのニューロロジカルの統一のセッションで、具体的な質問から順にだんだんと抽象度を上げた質問にシフトしていき、無理なく頭や心の中にある言葉を引き出すことができた。その後の2回目のドラッカーの質問の回答も最初に質問した時よりも納得感のある回答に変化した。

こうした無意識を活用したアプローチでは、いきなり言葉にすることにこだわらずに、心や頭の中の深いところに誘導し、そこにあるものを味わい尽くすような体験をするよう促す。そして、その体験にふさわしい言葉を探して選択していくプロセスになる。第二稿でもこうしたプロセスの有効性がうかがえた。

また、経営理念を作成する際に、社会的な価値観や従業員の欲求などと両立したものにするのが望ましい。その社会的な価値観を取り入れたためには、NLPのポジション・チェンジを応用したワークが有効であることが今回の試みからうかがえた。ここでも無意識的アプローチの有効性がうかがえた。

第3稿では、さらに、従業員の視点を取り込むことを目的とする実践的な試みを見ていく。また、「ビジョナリー・カンパニー」の質問の有効性についても考察し、最終的に経営理念として文章化していくまでの過程を考察していくことにする。

## 注

- 1) 「本物」という概念について、第一稿では、(1)業種や企業形態、現在の事業展開を無視した借り物の経営理念でないという意味、(2)経営者や経営組織の体験・経験から抽出される要素を

取り入れたものであるという意味、(3)心の奥底で信じている基本的価値観、会社の目的や信念と一貫性をもった経営理念という意味、で使っていた。この第二稿、第三稿でも同様の意味で使うが、特に(2)(3)の意味を重視して使っている。

- 2) ロバート・ディルツ氏がグレゴリー・ベイトソンのモデルを参考として創発したモデルである。ディルツ氏は、NLPの第3世代の旗手と呼ばれ、現在最も精力的にNLPの研究を進め、実務面でもアメリカの大企業でコンサルタントも務めている。
- 3) 「人の意識の論理的な階層構造」と訳されることもある。文字通り、人の意識を論理的に5階層の構造モデルとしてとらえた概念である。
- 4) 「ビジョナリー・カンパニー」では2つの質問であったが、ドラッカーは5つの質問である。5つの質問を使った方が経営者の言葉の変化が分かりやすいということ considering、ドラッカーの質問を基準として使うことにした。なお、「ビジョナリー・カンパニー」の質問の有効性については第三稿で考察を行う。
- 5) 有限会社西本建設 代表取締役 西本匡氏である。有限会社西本建設社は、土木、建築、環境関連の三本柱の事業展開をしている。
- 6) 頭の中の思考でなく体感覚を活用した無意識的なアプローチという点について以下の文章で補足する。

「心理学や認知心理学の進歩のおかげで、人間には進化した二つの思考システム（「二つのところ」）があり、それが理性的なプロセスだけでなく感情や行動の基盤でもあることがわかってきた。」その「分析的なところと直観的なところ」のうち、「直観的なところは意識が使う普通の伝達手段、つまり言葉を通じてわたしたちに直接語りかけることはない。直観的なところのメッセージは、別の手段を通じて伝えられる。「身体的直観」「勘」などだ。」この直観的なところは、言葉では語りかけず、感情という言語で語りかけるという。[ユージン・サドラー スミス (2010) 2, 18, 23, 24頁, 下線は筆者]

- 7) 筆者は、A氏の「素直な気持ちで自分と向き合うしかない」という表現が気になったので、「素直な気持ちで自分と向き合うとは、どうしたら良いのでしょうか？ やり方とかの工夫はありますか？」という質問をしたところ、「相手を傷つけるのではないかと、また、相手を傷つけることによって、自分も傷つくのではないかと心配し、表現をオブラートに包むように話そうなどは考えないことが一番ではないかと思います。」という回答を得た。

また、「素直とはどういう意味で言われていますか？」と質問したところ、「相手の気持を考慮し、自分の思いを半減させるような表現でのコミュニケーションではなく、自分が考えた末にたどり着いた正しいと信じる答えの100%を主張すること。」という回答を得た。

#### 参考文献

- Christina Hall (2009) THE ART OF TRAINING (seminar text), VOICE INC  
 Joseph o'conner & Andea Lagos (2004) Coaching with NLP, element  
 Richard Bandler (2008) MAKE YOUR LIFE GREAT, element  
 Richard Bandler (2008) GET THE LIFE YOU WANT, element  
 Robert B. Dilts (2003) From Coach to Awakener, Meta Publications  
 Robert B. Dilts (1994) Strategies of Genius, Meta Publications

- Robert B. Dilts (1998) Modeling With NLP, Meta Publications
- Robert B. Dilts (1990) CHANGING BELIEF SYSTEMS With NLP, Meta Publications
- (株)NLP ラーニング (2010) 「NLP の基本がわかる2.5時間セミナー ―ニューロ・ロジカル・レベル編―」テキスト
- 奥村恵一 (1994) 『現代企業を動かす経営理念』 株式会社有斐閣
- 恩蔵直人 (2004) 『マーケティング』 日本経済新聞社
- 加藤雄士 (2010) 『経営に活かす人材開発実務 NLP を活用した人材開発』 関西学院大学出版会
- クリスティーナ・ホール (2008) 『言葉を変えると人生が変わる―NLP の言葉の使い方』 VIOCE
- グレゴリー・バイトソン (2001) 『精神と自然 ―生きた世界の認識論―改訂版』 新思索社
- 清水 馨 (1996年6月) 「企業変革に果たす経営理念の役割」『三田商学研究』 第39巻第2号
- ジェームズ・C・コリンズ&とジェリー・I・ボラス (1995) 『ビジョナリー・カンパニー』 日経BP出版センター
- ジョセフ・オコナー・ジョン・セイモア, 橋本敦生訳 (1994) 『NLP のすすめ 優れた生き方へ道を開く新しい心理学』 株式会社チーム医療
- 高田馨 (1978) 『経営目的論』 千倉書房
- 武井一喜 (2006) 『NLP でリーダー能力をグングン高める法』 株式会社ヴォイス出版事業部
- 鳥羽欽一郎, 浅野俊光 「戦後日本の経営理念とその変化―経営理念調査をてがかりとして―」 (1984) 『組織科学』 Vol. 18 No. 2
- P. F. ドラッカー (2000) 『非営利組織の成果重視マネジメント』 ダイアモンド社
- P. F. ドラッカー (2006) 『現代の経営 上』 ダイアモンド社
- P. F. ドラッカー (2007) 『非営利組織の経営』 ダイアモンド社
- P. F. ドラッカー (2008) 『マネジメント 課題, 責任, 実践 上』 ダイアモンド社
- P. F. ドラッカー (2009) 『経営者に贈る5つの質問』 ダイアモンド社
- L・マイケル・ホール, ボビー・G・ボーデンハマー (2009) 『NLP リフレーム・チェンジ』 春秋社
- 間 宏 「日本の経営理念と経営組織」 (1984) 『組織科学』 Vol. 18 No. 2
- 山崎啓支 (2007) 『実務入門 NLP の基本がわかる本』 日本能率協会マネジメントセンター
- 山崎啓支 (2009) 『「人」や「チーム」を上手に動かす NLP コミュニケーション術』 明日香出版
- ユージン・サドラースミス (2010) 『直観力マネジメント 第六感が利益を生む』 朝日新聞出版